



Bosch Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Genel Müdür
M. Gürcan Karakaş

Süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz

Değerli okurlarımız,

Satış birimlerimizde sürdürülebilir mükemmellik bilinciyle ve üretim alanımızda 2008 yılında Avrupa Kalite Ödülü için çalışmalarımıza hız verdiğimiz şu günlerde sizlere şirketimizdeki kalite uygulamaları hakkında bilgi vermek istiyorum.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışımız çatısı altında satış birimlerimizde Prof. Dr. Homburg'un Satış Mükemmelliği modelini baz alırken, üretim birimlerimizde EFQM İş Mükemmelliği modelini baz alarak şekillendiriyoruz. Buna göre başarılı iş sonuçlarına ulaşmak için süreçlerimizi iyi yönetmek ve sürekli iyileştirmek gerekir. Bu da ancak etkin bir liderlik ile beraber politika ve stratejilerin belirlenmesi, işbirliklerimizin, insan ve diğer kaynaklarımızın yönetimi ile mümkündür. Satış birimlerimizde ve üretimde ele aldığımızda temel üç parametrenin kalite, sevkiyat/hizmet ve maliyet olduğunu söyleyebiliriz. Her yıl sonunda bu parametreler ile ilgili geleceğe yönelik hedeflerimizi belirleriz ve bu hedefleri imalatta makine başındaki çalışanımızla dahil olmak üzere paylaşır ve görselleştiririz. Yani her çalışanımız kendi alanıyla ilgili kalite, sevkiyat/hizmet ve maliyet hedeflerini bilir. Böylece tüm çalışanlarımızı aynı hedefler doğrultusunda bir araya getiririz.

Buna paralel olarak, her iş alanı için çalışanlar ile beraber yıllık stratejiler oluşturuluyor; hedeflere ulaşmak için hangi noktalara ağırlık verileceği, sorumluları ve tarihleri belirleniyor. Yine bu çerçevede özellikle çalışanlarımızın ihtiyaçları olan yetkinlikler görüşülüp bu yönde eğitimleri planlıyoruz (yıllık çalışan-yönetici görüşmelerinde ve üretimde kişisel hedef takip kartlarında dokümanete ediyoruz). Çalışanlarımızın bireysel yaratıcılıklarını ve ekip içinde çalışma becerilerinden en yüksek oranda faydalanacak çalışma ortamlarını oluşturuyoruz. Örneğin bizde tüm atölye çalışanlarımız Lernstatt adını verdiğimiz grupların parçasıdır. Bu grupların liderleri liderlik, iletişim, moderasyon ve problem çözme teknikleri eğitimi alırlar ve daha sonra gruplarıyla beraber sorumlu oldukları süreçlerdeki problemleri grup halinde çözerler, süreçleri iyileştirirler. Bir diğer örnek, iyileştirme önerisi sistemidir. Çalışanlarımız bireysel ya da grup halinde iyileştirme önerileri verebiliyor. Tüm öneriler değerlendiriliyor, bunlardan uygulamaya alınanların fikir sahipleri, verdikleri öneri için ödüllendiriliyorlar. Burada kurumdaki yöneticilerin katılımı çok önemli bir rol oynuyor. Yöneticilerimizin, başarıyı takdir etmeleri, yönlendirici ve çözüm odaklı yaklaşımları ile tüm ekibe örnek olmalarını ve sürekli iyileştirme sürecinde öncülük etmelerini hedefliyoruz.

Üretim sürecimiz akış değer haritaları ile düzenli olarak irdeleniyor, iyileştirme öncelikleri ortaya çıkarılıyor. Aynı zamanda çekme prensibi doğrultusunda kanban, milkrun gibi yöntemlerle stoklar kontrol altında tutuluyor, standart

çalışma prensibi ile her proseste tanımlanan standarttan sapma olduğunda yeni iyileştirme potansiyellerini ortaya çıkarıyoruz. Toplam üretken bakım (TPM) ile çalışanlarımızın makinelerini sahiplenerek verimliliğe katkıda bulunmalarını sağlıyoruz.

Proseslerimizin gelişiminde bir diğer önemli uygulama da 1994 yılında kurduğumuz ve TOP Team (Team Oriented Production) olarak adlandırdığımız gruplar. Bu gruplarda, aynı ürün için çalışan teknik planlama, üretim, malzeme planlama ve kalite çalışanlarını aynı büroda ve ortak hedeflerle bir araya getiriyoruz. Böylece farklı fonksiyonel bölümler arasındaki duvarları kaldırarak çalışanların uzun toplantılara gerek kalmadan yüz yüze görüşmelerle hızlı ve etkin hareket etmelerini sağlıyoruz. Satışta örnek ise İç Hizmetler çalışanlarının ilgili ürün sorumlusu ile yakın oturmalarıdır.

Şirketimizde Toplam Kalite Yönetimi dediğimizde, üzerinde durmak istediğimiz diğer bir nokta ise, aynı zamanda EFQM İş Mükemmelliği modelinin de, Satış Mükemmelliği modelinin de en önemli kavramlarından biri olan müşteri odaklılığıdır. Biz müşteri odaklılık kavramını firma içinde oluştururken dış müşteriye odaklanmak kadar iç müşteri kavramını da sürekli ön plana çıkardık. Böylece her çalışanın bir sonraki sürecin beklentilerine odaklanmasını ve bunun da ötesinde bölümlerin ürün veya hizmet verdikleri diğer bölümler ile iç müşteri sözleşmesi yapmalarını sağladık. Ayrıca, müşterilerimizin memnuniyet algılamalarını ölçmek için, iç müşteri memnuniyeti anketleri yapıyoruz. Bu sayede, ne oranda doğru iş yaptığımızı ölçme ve çalışanlarımıza duyurma şansı yakaladık. Başarının ancak müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşterinin memnuniyetini ifade etmesi ile mümkün olduğunu artık her çalışanımız biliyor ve buna göre hareket ediyor.

Tüm bu anlattıklarımı toparlamak gerekirse, hedef yayılımı ile tüm çalışanları aynı amaçlar doğrultusunda bir araya getiriyoruz, onlara yaratıcılıklarını ve deneyimlerini sürekli iyileştirme süreci kapsamında ortaya koyma fırsatını sağlıyoruz, hızlı ve etkin iletişim yolları kuruyoruz ve müşteri odaklılık kavramını her zaman ön planda tutuyoruz. Böylece üretim birimlerimizde EFQM İş Mükemmelliği modeli ve satış birimlerimizde Satış Mükemmelliği modeli ile süreçlerimizi sürekli iyileştirmenin yanı sıra kalite, sevkiyat/hizmet, maliyet üçlüsünde hedeflerimize ulaşmak ve fark yaratmak için gerekli altyapıyı sağlıyoruz.

Saygılarımla,
M. Gürcan Karakaş